

Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la
empresa Dymedics Ltda.

Liliana Yizel Avendaño Zuluaga
Diana Mayerly Valencia Martínez

Universidad de los Llanos
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración y Negocios
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio
2018

Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la
empresa Dymedics Ltda.

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas,
trabajo de Investigación según resolución N° 007 del 2014

Liliana Yizel Avendaño Zuluaga

Código No. 146002215

Diana Mayerly Valencia Martínez

Código No. 146002330

Director

Soraya Magaly Castellanos Ruíz

MBA Administración de empresas

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio

2018

Nota de aceptación

Director de programa

Director de Investigación

Soraya Magaly Castellanos Ruíz
Directora de Trabajo de Grado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Villavicencio, julio de 2018.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector (E) Universidad de los llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrector Académico

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

CARLOS LEONARDO RÍOS VIASUS

Director Escuela de Economía y Finanzas

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones de la Facultad
Ciencias Económicas

VÍCTOR JULIO VILLAMIZAR RODRÍGUEZ

Director de Programa Administración de Empresas

A Dios por ser mi fuente de sabiduría y refugio. A mi familia, por ser mi guía y apoyo incondicional, por el amor brindado en todas las etapas de mi vida que ha sido fundamental para este logro; y quienes han estado en los momentos más necesarios, orientándome para alcanzar los objetivos trazados.

Liliana Yizel Avendaño Zuluaga.

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con éxito una etapa más en vida, a mi familia, por su apoyo y confianza, por darme las herramientas necesarias para hacer este sueño realidad. A mi hogar, por su comprensión y sacrificio, brindándome su apoyo para seguir adelante y además me recuerdan el compromiso que tengo con ellos de avanzar y ser un ejemplo de superación para su vida.

Diana Mayerly Valencia Martínez.

1 Agradecimientos

El apoyo y conocimiento ofrecido por numerosas personas e instituciones durante el desarrollo del presente trabajo y en el proceso de formación de la carrera, permitió culminar exitosamente dicha meta. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Soraya Magaly Castellanos Ruíz. Directora proyecto.

Dr. Víctor Julio Villamizar. Director del Programa de Administración de Empresas.

A los docentes y compañeros de estudio que con experiencia y sabiduría contribuyeron a la formación del proceso académico.

A la empresa Dymedics Ltda., por su receptividad y apoyo durante el proceso investigativo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

Las autoras.

Tabla de contenido

1	Agradecimientos.....	6
2	Resumen	13
3	Abstract	14
4	Introducción	15
5	4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
5.1	Antecedentes del problema.....	17
6	Descripción del problema.....	20
6.1	Formulación del problema.....	21
7	Justificación.....	22
8	Objetivos	23
8.1	Objetivo general	23
8.1.1	Objetivos específicos.....	23
8.1.2	Alcance.....	¡Error! Marcador no definido.
8.1.3	Desde el foco comercial y post-venta	¡Error! Marcador no definido.
8.1.4	Caracterización el proceso de gestión comercial, para gestionar actividades y recursos	¡Error! Marcador no definido.
9	Descripción de la empresa.....	24
9.1	Misión.....	24

9.2	Visión.....	24
9.3	Razón social.....	24
9.4	Política comercial.	25
9.5	Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.....	25
9.6	Innovación práctica y eficiencia en costos	25
9.7	Compromiso con las normas de calidad	25
9.8	Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas.....	26
9.9	Objetivos de Calidad en la gestión comercial	26
10	Marco de referencia.....	27
10.1	Marco teórico	27
11	Metodología	36
11.1	Tipo de investigación.....	36
11.2	Enfoque de investigación.....	37
11.3	Método de estudio.....	37
11.3.1	Población y muestra	37
11.3.2	Población.....	38
11.3.3	Muestra.....	38
11.3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	38
11.3.5	Técnicas e instrumentos para el análisis de la información	38
11.3.6	Limitaciones del estudio.....	39

11.4	Análisis e interpretación de resultados	42
11.5	Aplicación de lista de control al personal y la organización.	43
11.6	Descripción de recolección de la información	47
11.7	Informe de evaluación.....	48
12	Encuesta de servicio al cliente	53
12.1	Formato de la encuesta.....	54
12.2	Análisis gráfico de la encuesta.....	57
12.3	Resultados y análisis de la información	63
13	PROPUESTA DE DISEÑO	70
14	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
15	RECOMENDACIONES	73
16	BIBLIOGRAFÍA.....	74

Lista de gráficos

GRAFICO 1¿Experiencia de servicio al cliente?.....	57
GRAFICO 2¿La entrega a tiempo del producto o servicio?	58
GRAFICO 3¿Profesionalismo de nuestro personal?.....	59
GRAFICO 4La experiencia de compra?	60
GRAFICO 5¿Calidad del producto o servicio?.....	61
GRAFICO 6¿Comprensión de las necesidades de nuestros clientes?.....	62
GRAFICO 7Grafica de consolidado de ventas en equipos médicos por año.....	63
GRAFICO 8 Consolidado de ventas anual por servicio de mantenimiento de equipos	65
GRAFICO 9 Grafica representativa de cotizaciones y ventas efectivas	69

Lista de tablas

Tabla 1DOFA	41
Tabla 2formato de lista de control.....	43
Tabla 3 Ficha técnica de la investigación.....	48
Tabla 4 Descripción informe de evaluación a la información	48
Tabla 5 Consolidado de ventas últimos 3 años	64
Tabla 6 Resumen de ventas promedio por mes.....	65
Tabla 7 Consolidado de ventas servicio de mantenimiento	66
Tabla 8 Resumen de ventas de servicio promedio por mes	67
Tabla 9 Descripción grafica de resultados de las unidades de negocio	68
Tabla 101.1 Propuesta de diseño	70

Lista de anexos

Anexo 1. Elaboración de manual proceso de gestión comercial

Anexo 2. Diseño al programa de capacitación del personal

Anexo 3. Diseño de reglamento interno de la empresa

2 Resumen

Con el diseño del proceso de gestión comercial, se tuvo en cuenta antecedentes a nivel internacional como nacional, que sirvieron de aportes valiosos, mostrando los factores internos y del entorno que pueden afectar el proceso de gestión de ventas y marketing dentro de la relación empresa – cliente. De ahí la relevancia para el mejoramiento con respecto a la satisfacción del cliente, logrando con ello desarrollar estrategias comerciales haciendo más eficaz y eficiente sus operaciones, siendo más competitiva y permitiendo un sistema de gestión comercial que conlleven a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa. Los objetivos planteados establecen en el presente trabajo: Diagnosticar la gestión comercial llevado a cabo en la empresa Dymedics Ltda., del municipio de Villavicencio, Meta, que permita conocer e identificar los puntos fuertes y débiles en sus operaciones; definir la política de gestión comercial, para contribuir en la alineación de la empresa; caracterizar el proceso de gestión comercial, para gestionar actividades y recursos; plan estratégico que le permita a la empresa Dymedics Ltda., alcanzar los objetivos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo. La metodología aplicada presentó un enfoque cuantitativo, e investigación descriptiva, el método fue inductivo; permitiendo el desarrollo y alcance del proyecto.

Palabras clave: gestión comercial, matriz Dofa, políticas de gestión, alineación, caracterización, plan estratégico.

3 Abstract

With the design of the business management process, taking into account background to internationally and nationally, which served valuable contributions, showing the internal and environmental factors that may affect the management of sales and marketing process within the relation company - client. There the relevance for the improvement with regard to the satisfaction of the client, resulting in developing business strategies making their operations more effective and efficient, being more competitive and allowing a commercial management system lead to achieve the goals and targets proposed by the company. The objectives set out in this paper: diagnosing the commercial management carried out in the company Dymedics Ltda., in the municipality of Villavicencio, Meta, that allows to know and identify the strong and weak points in their operations; define business management policy, to contribute to the alignment of the company; characterize the process of commercial management, to manage activities and resources; strategic plan that allows the company Dymedics Ltda., in commercial management, medium- and long-term goals. The methodology introduced a quantitative approach, and descriptive research, the method was inductive; enabling the development and scope of the project.

Key words: Dofa matrix, commercial management, policies management, alignment, characterization, strategic plan.

4 Introducción

El continuo cambio en los mercados a nivel nacional e internacional requiere se tenga control de los procesos. La capacidad de medir y la creatividad se convierten en instrumentos vitales para satisfacer las necesidades del mercado así como la alta competitividad en economías abiertas como la nuestra.

No es suficiente vender hoy en día, la economía requiere un pensamiento estratégico en el mercado relacional con el soporte publicitario con el fin de obtener una competitividad con otras empresas. Debido a las altas exigencias que el cliente requiere, (lo que necesita y en el momento adecuado) es necesario cuestionarse sobre el posicionamiento del negocio en el mercado y si este es homogéneo, convirtiéndose la segmentación del mercado en un tema central, tanto en el mundo empresarial como en el ámbito del investigador.

Con el crecimiento de la competencia en el mercado específico de equipos biomédicos en Colombia, además del constante cambio tecnológico, sumados a las condiciones del mercado financiero y la situación socioeconómica del país, hacen de esta herramienta un elemento clave en el desarrollo del presente estudio, la cual justificará los nuevos enfoques que se plantean en cuanto a estructura organizacional y a los diferentes procesos que se relacionan con el cliente.

Es por eso que el diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio, será de vital importancia, proporcionándoles un valor agregado a las nuevas necesidades de los clientes de la empresa Dymedics Ltda. Por esta razón es fundamental conocer la situación del mercado antes de tomar cualquier decisión determinante para la empresa.

Mediante el diseño de proceso de gestión comercial para la empresa Dymedics Ltda., se busca diagnosticar la gestión comercial llevada a cabo por la empresa; Así mismo, definir la política de gestión comercial y caracterizar dicho proceso. Aspectos que permitirán identificar la importancia y planificación comercial, mostrando los beneficios y señalando las estrategias comerciales de promoción de venta para fidelizar al cliente.

La metodología propuesta presenta un enfoque cuantitativo, con características de investigación descriptiva y aplicando el método de estudio inductivo, la población corresponde a los colaboradores que integran la empresa Dymedics Ltda., e incluye a los clientes potenciales de la misma que participarán en el proceso de investigación; contribuyendo de esta forma a resultados que identificarán aspectos generales sobre su gestión comercial y estableciendo alternativas de solución para garantizar su éxito futuro.

5 4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

5.1 Antecedentes del problema

A nivel internacional, los autores: Daniela Andrea Núñez Garcés, Marcelo Sebastián Parra Cruces y Francisco Javier Villegas Pinver. Realizaron el trabajo denominado “Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing”, sintetizando los siguientes aspectos:

Los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. En este contexto, la dirección de Marketing y Ventas cumple un importante rol en la relación entre la empresa y los clientes. (Núñez, Parra & Villegas, 2011).

Este estudio busca validar un modelo que explique la gestión comercial orientada al Cliente y su impacto en el desempeño. El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas para mejorar los resultados organizacionales? Para dar respuesta a esta interrogante se realiza, en primera instancia, una investigación exploratoria a través de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema de estudio. A partir de ésta, se plantea un modelo de gestión de Ventas que considera las siguientes variables latentes: (1) Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por Satisfacción Laboral (Involucramiento en el trabajo; Ambigüedad (Conflicto) de Rol; Política de Incentivos; Capacitación y Experiencia en Ventas, (2) Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Orientación a la Competencia; Coordinación Internacional y Orientación al Valor del Cliente), (3) Valor de la Marca y (4) Ética Empresarial. Estas variables impactan en los Resultados Organizacionales, medidos a través de la Lealtad del cliente y la Utilidad Neta.

Para determinar la relación entre las variables, se realiza una investigación descriptiva mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente de forma presencial y electrónica, así como una Investigación histórica de registro de ventas. La muestra corresponde a personas que

desempeñan en cargos administrativos, operativos, comerciales y gerenciales de las empresas o personas naturales y que hayan adquirido productos y/o servicios con Dymedics Ltda en los últimos 3 años. Con esta investigación se obtuvo un total de 60 respuestas sobre un total de 84 clientes compradores y que se encuentran consignados en a base de datos de la empresa.

Para determinar una valoración y análisis interno acerca del manejo de estructura organizacional, se aplica un modelo de investigación por método de observación directa utilizando como medio la observación sistemática donde se permite hacer un diagnóstico sobre el conocimiento de ítems corporativos que garanticen; la organización, planificación de actividades, capacitación, ambiente laboral, métodos y estrategias comerciales.

Las variables más relevantes en términos de carga factorial fueron; el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y la Cultura Organizacional orientada al Mercado, seguidas de la Ética Empresarial y el Valor del servicio.

A partir de los análisis se puede concluir que el modelo explicativo aun siendo exploratorio, en el conjunto de variables, permite generar entendimiento y dimensionar el efecto de las distintas variables en la gestión de comercial Orientada al Valor del Cliente, pudiéndose convertir en una herramienta organizacional que con su aplicación práctica pueda generar información relevante y útil para los tomadores de decisiones en las empresas.

El modelo propuesto permite entender en parte el funcionamiento interno del departamento de ventas de las organizaciones. No obstante, el carácter teórico de esta investigación implica que se requiere de un testeo en forma práctica para generar una retroalimentación activa y real sobre la importancia de las variables planteadas.

A nivel empresarial esta investigación entrega una forma de interpretar y analizar la “interacción que existe entre la Fuerza de Ventas con las estrategias organizacionales”. El objetivo es entregar una visión sobre cómo los elementos de la compañía repercuten en las percepciones de los empleados, pudiendo favorecer o no el proceso de gestión comercial. Las estrategias de la empresa deben alinearse a los objetivos de la compañía y ser capaz de reflejarse en la Ética Empresarial y el Valor de la Marca.

Se mejoran las prácticas actuales realizadas en los procesos mediante el enfoque del mercadeo dirigido gracias a que se aumenta la satisfacción del cliente y por lo tanto la transaccionalita. (Arévalo & Gast, 2004).

Al desarrollar acciones estratégicas y comerciales con empresas y clientes, se logra un crecimiento sostenido en cada una de las líneas de los productos y servicios, que mejora su rentabilidad y permite aumentar la participación en los segmentos y mercados claves. La estrategia debe lograr la fidelización del cliente y por consiguiente la preferencia por la marca.

Al realizar una reestructuración organizacional se optimizan los procesos, ya que se reducen tiempos muertos y se realiza una repartición de cargas de trabajo, definiendo y distribuyendo las funciones operativas a quienes las realizan. Con la identificación del proceso y procedimientos comerciales, los colaboradores de Dymedics Ltda., tendrán una mejor visualización sobre la estructura y metodología a aplicar, donde se enfoque el servicio prestado a las necesidades específicas encontradas en los clientes, dadas por los ejercicios de segmentación.

Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación, obteniendo así, mayor número de ventas traducidas en una mejor rentabilidad para Dymedics Ltda.

Para lograr un crecimiento significativo sobre el desempeño funcional, es esencial para la organización evitar la rotación continua del personal para disminuir los sobre costos operativos y el tiempo que se invierte en capacitación especializada.

6 Descripción del problema

La empresa Dymedics Ltda., nace el 13 de enero de 2004. Legalmente constituida en Cámara de Comercio de Villavicencio, ubicada en la calle 7B No. 43-19. Su objetivo social es: mantenimiento y reparación de equipos médico – quirúrgicos, mercadeo, importación y distribución de equipos médicos de laboratorio clínico, imagenología y material médico – quirúrgico, capacitación e instalación de equipos médicos y hospitalarios.

Desde sus comienzos, Dymedics Ltda llevo a cabo sus primeros negocios con la comercialización de equipos médicos los cuales fueron distribuidos en clínicas y centros de atención a la salud convirtiéndose en una de las empresas pioneras en equipos especializados. Debido a la baja competencia en el mercado, Dymedics Ltda mantuvo hasta el 2012 un óptimo flujo de caja por concepto de ventas de equipos y suministros sin tener en cuenta la postventa por concepto de servicio. Para el año 2013 las ventas disminuyeron debido al ingreso de nuevas empresas al mercado, lo que conlleva a los socios de la empresa a la toma de decisiones para la apertura de servicios de mantenimientos y reparaciones de equipos como una unidad nueva de negocio ejecutada hasta ahora.

Actualmente presenta las siguientes limitaciones:

No cuenta con el desarrollo e implantación de estrategias de ventas y fidelización; no se sabe cómo estructurar y dimensionar la organización comercial; no asume un papel de planificación comercial y de marketing eficaz y eficiente; no tiene presente respuestas a la solución operativa de problemas comerciales y de estructuras derivadas de las decisiones estratégicas globales; no se desarrollan relaciones a mediano y largo plazo; se desconoce el nivel de satisfacción de los clientes, no se cuenta con un método efectivo para la consecución de nuevos clientes; no se proyecta ni se miden los resultados objetivamente, las respuesta a los clientes no son ágiles y oportunas, aplicaciones empíricas de direccionamiento estratégico y existe una alta rotación del personal en la empresa.

Los anteriores aspectos, generan efectos negativos en el desarrollo de objetivos y metas comerciales, disminución en las ventas y por ende en su rentabilidad, se desaprovechan las oportunidades y fortalezas del entorno, no garantiza mejora de actividades operativas.

Estas circunstancias hacen necesario llevar a cabo la gestión comercial para la empresa, con una adecuada y activa participación de todos sus colaboradores, mediante el establecimiento de un sistema de gestión comercial que permita conocer y dar paso al entorno y se ocupe de la satisfacción del cliente y la participación o el aumento del mercado. Es decir, llevando a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, de manera objetiva, dinámica, competitiva, para el logro de objetivos y en pro de la empresa.

Para hacer una idea al planteamiento del problema y a la planificación del método de evaluación y diagnóstico se identifican las diferentes de forma visual, las variables a través de la matriz FODA.

6.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos del proceso de gestión comercial que se requiere para que la empresa Dymedics Ltda., sea más eficiente y eficaz?

7 Justificación

La justificación teórica busca la aplicación de teorías y conceptos básicos de gestión comercial, entorno competitivo, mejora continua, dirección empresarial, encontrar explicaciones a situaciones internas (descenso en ventas, adquisición de nuevos clientes, desaprovechar las fortalezas con que cuenta, entre otros) y del entorno, que pueden afectar a la empresa Dymedics Ltda. Lo anterior permitirá verificar diferentes conceptos, variables y administración, acorde con la realidad actual que presenta la empresa.

Desde la perspectiva metodológica, se estableció que para el cumplimiento de los objetivos propuestos se acudirá al empleo de técnicas de investigación como (encuesta, entrevista y datos históricos de la empresa), la cual tiene como propósito conocer e identificar mejor el proceso de gestión comercial con los objetivos y aspectos corporativos de la empresa, buscando la mejora continua y por tanto métodos que garanticen el incremento en ventas.

La justificación práctica tuvo en cuenta los objetivos de la investigación, para lo cual su resultado permitirá encontrar alternativas de solución a las limitaciones evidenciadas y que inciden en los resultados de la empresa Dymedics Ltda.

8 Objetivos

8.1 Objetivo general

Proponer el diseño del proceso de gestión comercial para mejorar las ventas de la empresa Dymedics Ltda.

8.1.1 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión comercial que permita reconocer e identificar oportunidades de mejora dentro de la operación.
- b) Definir la política de gestión comercial.
- c) Formular los elementos del proceso de gestión comercial para estructurar las operaciones.

9 Descripción de la empresa

Dymedics a través de su direccionamiento estratégico define su misión y visión:

9.1 Misión

Dymedics Ltda., ofrece soluciones integrales al sector salud y afines, acorde al perfil y cualquier requerimiento de nuestros clientes con la finalidad de lograr la satisfacción total de las necesidades.

9.2 Visión

Para el 2020, Dymedics Ltda, será reconocida como una empresa líder en distribución de equipos médicos, prestación de servicio de mantenimiento y reparación, aplicando los más altos estándares de calidad y el mejor talento humano para fomentar la creación, la innovación e implementación de nuevos productos y servicios tecnológicos de alto nivel que generen impacto social en la comunidad.

9.3 Razón social

Dymedics Limitada es el nombre y razón social legalmente constituida con la actividad principal (Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.) y (Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo).

9.4 Política comercial.

Dymedics Ltda. Se dedica a comercializar equipos médicos y mantenimiento, teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes servimos con amabilidad, agilidad en los procesos, con lo último en tecnología e innovación, nuestros productos y servicios cuentan con eficiencia en costos, compromiso con las normas de calidad, siempre buscamos avanzar en nuestro portafolio para estar a la vanguardia del mercado y estar en una mejora continua.

9.5 Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos

Caracterizar a la empresa por prestar no solo el mejor servicio de mantenimientos a equipos médicos, más allá se busca hacer vivir una gran experiencia de atención con la información sobre el estado del equipo en tiempo real, dando respuesta a los requerimientos en los tiempos estimados, entregando los productos y servicios en las fechas pactadas, Entablar un dialogo amable y cortés con el cliente, dar información completa y precisa a los clientes de todos los productos y servicios.

9.6 Innovación práctica y eficiencia en costos

Estandarizar el proceso general de gestión comercial, se esta manera se logrará la identificación plena de las necesidades de los clientes, buscando nuevos métodos comerciales que generen alto impacto a partir de un seguimiento continuo a los equipos médicos reparados por Dymedics Ltda, ofrecer servicios a precios competitivos respecto a la competencia en el departamento del Meta.

9.7 Compromiso con las normas de calidad

Aplicar una mejora continua en cada proceso diseñado dentro de la empresa con el fin de responder a la alta calidad exigida por los clientes de Dymedics Ltda.

9.8 Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas

Ofrecer un servicio más especializado, oportuno y personalizado de acuerdo a las características que definen a cada cliente. Generar el ambiente placentero para el cliente interno y externo, que se sienta cómodo, a gusto dentro de las instalaciones, que se destaque la amabilidad de los empleados con amabilidad y colaboración, brindar apoyo a quienes lo necesitan y procurar el bienestar del cliente y del personal que labora.

9.9 Objetivos de Calidad en la gestión comercial

Mejorar los tiempos de entrega y servicio a nuestros clientes.

Contar con el personal completamente capacitado y calificado en todos los procesos de la organización.

Afianzar un gran sentido de pertenencia a nuestro equipo de trabajo para garantizar la eficiencia y eficacia que denotan nuestros productos y servicios.

Generar conciencia de trabajo individual y de equipo, libre de errores.

Fomentar espíritu de servicio como valor cultural maestro.

Esto se deja o se quita ¿???

10 Marco de referencia

10.1 Marco teórico

Teniendo en cuenta la temática de estudio, se establecen bases teóricas, variables y conceptos que a continuación se describen.

El aporte de Schnarch (2017), indica la relevancia del producto en la gestión comercial.

Producto: En términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta, para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. Por ello, resulta muy conveniente que los empresarios y emprendedores conozcan la respuesta de esta pregunta básica, pero muy importante. (Schnarch, 2017, p. 20).

Las respuestas o definiciones van desde unas muy concretas, como la de McCarthy & Perrault (1996), autores del libro Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Definen el producto como “la oferta con que una compañía satisface una necesidad” (p. 271). Existen otras definiciones más sofisticadas como:

Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio. (McCarthy & Perrault, 1996, p. 277).

Se habla de producto básico, que es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema, pero además pueden concurrir otros factores que pueden incrementar la satisfacción de esos clientes. Son los valores agregados como imagen, marca, mantenimiento, crédito, garantía, empaque, atención, servicio, entrega, ubicación, entre otros. El producto básico más los valores agregados, es lo que se denomina producto ampliado. El producto brindado (tangible o intangible), por lo tanto, contiene otra serie de elementos que pueden contribuir a la complacencia de los clientes, que hacen que éstos puedan valer más a los ojos de ellos. (Schnarch, 2017)

Se cita al autor Kubr (1997), quien aporta a la temática de estudio sobre la consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución. Estableciendo que la comercializadora y distribución difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones. Por tanto, en la comercialización, la empresa se encuentra en contacto con el medio externo (competidores y clientes) que tienen una existencia independiente, gustos, preferencias y expectativas acorde con sus necesidades. De ahí, que la función de la comercialización se aplica primero al nivel más alto de la empresa, en su formulación de una estrategia general. Posteriormente aparece en la empresa y

gestión de las diversas actividades relacionadas con el mercado: venta, publicidad, desarrollo de productos, investigación y desarrollo de mercado, distribución, entre otros. Aspectos todos estos, que dejan una clara laguna en el organigrama de la empresa.

Por otra parte, se establece con respecto al nivel de estrategia de comercialización que las decisiones estratégicas relacionadas con la comercialización tienen repercusiones de gran alcance para la empresa en conjunto y para la gestión de funciones particulares, como la producción, el desarrollo de productos o del control financiero.

En cuanto al análisis de estrategia de comercialización, se resaltan los siguientes aspectos más relevantes: Como los productos de la empresa son el eje de toda su estrategia de comercialización, el primer paso en todo trabajo de comercialización debe consistir en analizar toda la gama de productos del cliente de la forma más arriba descrita, comprobando si los productos: 1) dan respuestas a los problemas del consumidor; 2) se apoyan mutuamente, y 3) pueden modificarse para resolver los problemas de los consumidores o del mercado. Lo ideal sería que todos los productos de la línea sean interesantes para todos los clientes y se ajusten a las instalaciones de producción. Es poco probable que esta situación ideal se dé en la práctica, por supuesto, y se debe tolerar cierto margen de desviación. Con todo, los consultores deben prestar atención al producto “singular”, que figura en la gama porque se ajusta a las instalaciones de producción, pero requiere un conjunto diferente de clientes y entraña, por tanto, unos esfuerzos de venta desproporcionados con relación a sus ventas potenciales.

Esa capacidad de producción disponible puede utilizarse mejor para fabricar para otras empresas por contrata o subcontrata. Por otro lado, es preciso examinar asimismo si no existen lagunas en la línea de productos que podrían llenarse mediante la compra por cuenta de otro, para utilizar plenamente el personal de ventas disponible. Como cada producto del que se mantienen existencias requiere espacio y dinero en efectivo, la búsqueda de oportunidades para eliminar los productos de venta lenta (consolidación de la línea) puede ser igualmente beneficiosa para reducir los costos y mejorar los beneficios. (Kubr, 1997).

En este orden de ideas para las actividades de comercialización se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Actividades de comercialización: Diferentes empresas tienen diferentes ideas acerca de qué actividades forman parte de la función de comercialización y cuáles no. Casi todas las empresas consideran que la venta, la publicidad, la promoción, el trato con los distribuidores, el embalaje, el diseño del envase, el desarrollo de nuevos productos y los estudios de mercado incumben al director comercial, pero no suele estar tan claro a quién incumbe la responsabilidad del transporte y el almacenamiento de los productos acabados (su distribución física).

Gestión de ventas: Las actividades de consultaría en este sector son sencillas. Se ha de verificar sobre todo si los vendedores tienen la capacitación y motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo de venta efectivo entre los clientes existentes y los potenciales y entre clientes grandes, medianos y pequeños. Otro aspecto que se ha de verificar consiste en saber si la publicidad del cliente se está utilizando para aumentar la eficacia de los vendedores fomentando

la curiosidad y el interés de los clientes. Ese interés facilita la obtención de una cita y ayuda a que las entrevistas comiencen bien. Este aspecto de la publicidad es particularmente importante en la comercialización de productos industriales. (Kubr, 1997).

Publicidad y promoción: Normalmente el cliente del consultor puede obtener un buen asesoramiento sobre estas actividades remitiéndose a una agencia de publicidad, pero en ocasiones puede surgir una situación en que los responsables de la publicidad y la promoción estén poco inspirados, tanto del lado del cliente como de la agencia. El consultor debe verificar que la función de la publicidad y la promoción en el programa de comercialización del cliente se han estudiado a fondo y que son compatibles con el tipo de producto que se está vendiendo: por ejemplo, una publicidad equilibrada para mercancías de venta fácil ayuda a los vendedores de productos industriales o crea imagen con respecto a los productos de prestigio; a continuación, debe verificar si esta función ha sido adecuadamente comunicada en las instrucciones dadas a la agencia de publicidad; y, por último, debe asegurarse de que la agencia ha interpretado correctamente las instrucciones en lo que respecta al mensaje publicitario y a la elección de los medios de transmisión.

NTC –ISO 9001:2015. Según la NTC - ISO 9001:2015, establece que, dentro de las creaciones humanas, el invento más complejo y maravilloso es, sin duda, la empresa. Cada empresa constituye una creación particular, una inversión específica, porque tiene sus propias características, sus medios, objetivos, etc. La empresa es una organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas, que

trabajan en conjunto para explotar algún negocio. Las empresas bien dirigidas tienden a sobrevivir y crecer.

La administración de empresas es una preocupación nueva en la historia de la humanidad, a través del tiempo muchos han sido los autores que han desarrollado diferentes teorías administrativas como modelos para administrar eficientemente las empresas, alcanzando el éxito, y aunque en administración no se puede hablar de modelos únicos como en la matemáticas, se han hecho numerosos aportes, empezando por Taylor y Fayol con su administración científica, pasando por las teorías de Relaciones Humanas, Sistémica y demás.

Llegando hoy a una teoría de Calidad Total, que usa los sistemas de Gestión de Calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial como son las normas de NTC - ISO 9000, las cuales no caducan si no que se renuevan para mantener niveles máximos de calidad en forma permanente, la certificación NTC - ISO 9000 para una empresa determinada no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La empresa Dymedics Ltda., busca por medio del Sistema de Gestión de Calidad dar un valor agregado a su producto, además de darle una ventaja competitiva ante las demás empresas. Por lo anterior, toma como base la Norma NTC - ISO 9001:2015 La norma NTC - ISO 9001 es una norma internacional de gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización de cualquier sector o actividad.

Enfoque basado en procesos. La norma NTC - ISO 9001:2015 promueve el enfoque basado en procesos al sugerir el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para cumplir los objetivos planteados por la organización y cumplir los requisitos de los clientes, este enfoque contempla la definición y gestión de los procesos y sus interrelaciones de manera sistemática con el fin de alcanzar los resultados planteados según la política de la calidad de la organización.

La gestión de los procesos y del sistema se realiza por medio del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) en cual se maneja de manera global teniendo en cuenta los posibles riesgos previniendo resultados no deseados y aprovechando las oportunidades. La aplicación del enfoque basado en procesos permite: la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; la consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Para el autor Gutiérrez (2016), establece que el Ciclo PHVA, contiene 8 pasos en la solución de un problema; la cual se detalla a continuación.

Ciclo PHVA. El ciclo PLANIFICAR- HACER- VERIFICAR-ACTUAR es aplicable a todos los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se divide en cuatro etapas las cuales teniendo en cuenta la NTC - ISO 9001:2015 se describen a continuación:

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados

(verificar) y de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan, si dio resultado, y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente, hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto, como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigma.

En un principio, tal vez los ocho pasos anteriores parezcan un trabajo extra y lleno de rodeos para resolver un problema o para ejecutar un proyecto de mejora, pero a mediano plazo liberan de muchas de las actividades que hoy se realizan y que no tienen ningún impacto en la calidad y la productividad. En otras palabras, seguir los ocho pasos sustituirá la cantidad de acciones instantáneas por la calidad de las soluciones de fondo.

Enfoque de sistemas de gestión de la calidad: Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: (Icontec Internacional, 2015).

a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.

- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

Enfoque basado en procesos: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso. (Icontec Internacional, 2015).

11 Metodología

11.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo, Lerma (2016). Su objetivo es reseñar las características, el estado, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados. Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

a) Caracteriza globalmente el objeto de estudio. Utilizando para ello, tablas y gráficos estadísticos porcentuales.

b) Describe el contexto por el cual se presenta dicho fenómeno. Para el caso específico de estudio corresponde a la empresa Dymedics Ltda.

c) Con respecto al enfoque cuantitativo, conlleva asegurar la validez interna y externa del problema, basándose en la recolección de información interna de la empresa como reportes de venta y el análisis estadístico de encuesta, cuestionario y datos históricos según el grado de control de variables que presente.

11.2 Enfoque de investigación

El proyecto realizó un enfoque de investigación cuantitativo para la encuesta de satisfacción de servicio al cliente; Investigación descriptiva utilizando como herramienta el análisis por observación para la aplicación de una lista de control al personal de la empresa e investigación histórica de ventas en los anteriores 3 años siendo estos factores determinantes en la proposición de la teoría que solucione la problemática observada y el análisis estadístico de los resultados obtenidos.

- Para determinar la relación entre las variables, se realiza una investigación descriptiva mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente de forma presencial y electrónica, así como una Investigación histórica.
- Para determinar una valoración y análisis interno acerca del manejo de estructura organizacional, se aplica un modelo de investigación por método de observación directa utilizando como medio la observación sistemática
- Las variables más relevantes en términos de carga factorial fueron; el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y la Cultura Organizacional orientada al Mercado, seguidas de la Ética Empresarial y el Valor del servicio.

11.3 Método de estudio

Correspondió al método inductivo. Según García (2015), Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades.

11.3.1 Población y muestra

11.3.2 Población

Correspondió la empresa Dymedics Ltda., conformada por 12 colaboradores (administrativos – operativos y comerciales) y encuesta de satisfacción del cliente realizado a un total de 60 encuestados.

11.3.3 Muestra

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al 100% del talento humano de la empresa Dymedics Ltda., también se diseñó, elaboró y aplicó una muestra a 60 empresarios compradores de productos y servicios de Dymedics Ltda., sobre una muestra poblacional total de 84 clientes con venta efectiva y que no respondió a dicha solicitud de encuesta.

11.3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de información se recurrió a las siguientes fuentes:

Fuentes primarias:

Se aplicó dos encuestas con preguntas dicotómicas y documentos de control de la organización y observación.

Fuentes secundarias:

Internet, libros, estudios similares sobre la temática abordada, bases de datos.

11.3.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información

Obtenido los resultados de las aplicaciones a las encuestas de talento humano que integra la organización y servicio al cliente, test de observación, y recopilación consolidado de ventas de los anteriores 3 años se procedió a la clasificación y análisis interpretativo de los resultados.

El procedimiento general comprende dos etapas.

Previa a la aplicación de la técnica diseñada.

- a)* Revisión de los objetivos propuestos
- b)* Revisión de las variables y sus dimensiones
- c)* Consideraciones en torno a la población objeto del instrumento.

Propia al instrumento que se aplicará

- a)* Diseño de formulario de encuesta
- b)* Lista de control
- c)* Verificación a la aplicabilidad
- d)* Aplicación del instrumento
- e)* Presentación de los resultados
- f)* Análisis de su resultado

11.3.6 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de la investigación es preciso mencionar que, la metodología permite alcanzar los objetivos principales, posibilitando una explicación más asertiva a la investigación. Si bien, el objetivo de la investigación es lograr un diagnóstico para mejorar el proceso de gestión comercial en Dymedics Ltda., se presentan las siguientes limitaciones de estudio:

- a)* **Tamaño de la muestra:** El número participantes que respondieron la encuesta de satisfacción del servicio prestado es inferior al número total de clientes que en

un principio se estimó. El principal motivo fue el difícil acceso a la comunicación con dichos clientes que cumplieron los requisitos prefijados para la recogida de información. Es muy difícil hacer predicciones sobre el número de clientes que quieran o puedan participar, sin embargo, es necesario aplicar dicha encuesta después de este estudio a clientes nuevos para que la información recogida sea más precisa.

b) **Datos auto-informados:** Los datos auto-informados están limitados por el hecho de que pocas veces pueden ser verificados independientemente. En el caso de aplicación a la encuesta de satisfacción de servicio al cliente, el 80% de los encuestados respondieron a través de correo electrónico. Estos datos auto-informados pueden contener varias fuentes potenciales de sesgo los cuales se pueden hacer evidentes si son incongruentes con datos de otras fuentes. Estos son:

1) memoria selectiva, o sea, recordar o no recordar experiencias o eventos que ocurrieron en algún momento en el pasado.

2) donde los auto-informantes recuerdan eventos que ocurrieron una vez como si ocurrieran en forma continua.

3) atribución, que se refiere al acto de atribuir eventos positivos y resultados a la propia persona, pero atribuyendo eventos negativos y resultados a fuerzas externas

4) la exageración, el acto de representar resultados o embellecer eventos como más significativo de lo que realmente fueron (Price y Murnan, 2004).

Acceso: A pesar de la colaboración que dispuso la gerencia y la administración, no fue posible tener acceso a información recopilada en documentos contables que pudo dar mayor veracidad en la medición y diagnóstico, sin embargo, se facilitó un consolidado de ventas de los últimos 3 años de la empresa.

Efectos longitudinales: El tiempo de la investigación fue limitado, lo que condujo a llevar a cabo la investigación solo hasta un proceso de diseño sin poder realizar la comprobación de resultados a partir de la implementación de dicho diseño.

Tabla 1DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción y publicidad del negocio. • No poseen una filosofía corporativa, desconocimiento del talento humano en los aspectos corporativos. • No se ha documentado ningún proceso, no hay estructura organizacional definida, por tanto, no hay control en la operación general de la empresa. • No hay dirección de gestión comercial y estratégica clara y visionaria. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • No conformidades en los procesos. • Débil imagen en el mercado. • Baja motivación del personal. • Disminución de ventas. • Bajo aprovechamiento del espacio de trabajo. • No hay incentivo al personal. • Falta de fuerza competitiva. • Falta de estrategias de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa innovadora y creativa en los productos y servicios. • Aprovechar el crecimiento acelerado y vertiginoso poblacional de Villavicencio. • Utilizar los medios tecnológicos e informáticos para proporcionar conocimiento de los productos y servicios a ofertar. • Adquisición de tecnología de punta. • Mayor participación en el mercado local. • Ingresar a nuevos mercados. • Expandir la línea de productos para satisfacer al cliente. • Aumentar la preventa. • Ampliar la cobertura. • Capacitación y desarrollo al talento humano. • Consolidación y crecimiento empresarial.
FORTALEZA	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector y mercado. • Ubicación estratégica en el contexto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal por precios. • Crisis económica generalizada.

<p>Villavicencio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenos márgenes de rentabilidad por ventas. • Buena imagen de los compradores. • Amplia capacidad de producción. • Conocimiento de funciones específicas del personal. • Existe buena comunicación laboral. • Se procura por el trabajo en equipo por parte de los colaboradores. • Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. • Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes. • Crecimiento de la competencia en el mercado. • Pérdidas de clientes potenciales. • Falta de innovación y creatividad empresarial. • No pensar en el cliente por encima de todo. • Aumento del desempleo.
---	---

11.4 Analisis e interpretación de resultados

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejora continua en los servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. • Realizar una mayor campaña de promoción y publicidad para que los servicios que ofrece la organización sean conocidos por toda la cobertura departamental. • Adquisición de nuevos equipos para la venta y mejorar los servicios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. • Aprovechar la experiencia en el sector. • Afianzamiento de los servicios y fidelización de los clientes. • Dirigir la estrategia de mercadeo para contrarrestar la competencia. • Caracterizar procesos que permitan acciones de mejora continua. • Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos. • Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de mejoramiento continuo para la prestación de servicios al cliente. • Capacitación integral al talento humano para brindar un excepcional servicio al cliente. • Procurar por un mejor liderazgo e imagen corporativa. • Formulación de objetivos y metas a mediano y largo plazo. • Mejoramiento de los procesos de comunicación transversal para ampliar el mercado. • Formar una buena imagen teniendo en cuenta los productos y servicios. • Realizar mejora continua en todos los productos a fin de satisfacer las necesidades del cliente. • Realizar promoción y publicidad para que los productos ofrecidos sean conocidos en todo el mercado de Villavicencio. • Aplicar indicadores de gestión y proyecciones financieras a largo plazo.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y programar capacitación y desarrollo a todos los integrantes de la organización en aspectos de servicio al cliente, clima organizacional, motivación, compromiso y liderazgo. • Diseñar programas de servicios al usuario para mantener la lealtad. • Iniciar programas de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal. • Diseñar programas de mejora continua que permitan la optimización de los recursos. • Capacitar al personal en el mejoramiento de la calidad y competitividad empresarial. • Hacer conocer lo suficiente con el desarrollo de calidad de productos para que el cliente quede satisfecho. • Establecer estrategias para el aumento de ingresos por venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar programas de investigación y desarrollo. • Se debe ampliar la infraestructura física que permita a los usuarios internos como externos la satisfacción global para la atención prestada. • Realizar una mayor planeación estratégica de la organización y actualizarla permanentemente. • Proponer una mayor planeación estratégica de la organización y actualizarla permanentemente. • Proponer y ejecutar proyectos estratégicos de gestión comercial. • Desarrollar integralmente programas de mejoramiento continuo en todos los niveles. • Mantener siempre una excelente imagen comercial frente a los clientes. • Adecuación de la infraestructura para trabajar adecuadamente y ser más productivo. • Posicionarse los productos en el mercado.
--	--

11.5 Aplicación de lista de control al personal y la organización.

Tabla 2 formato de lista de control

Elementos de evaluación	Ítems		SI	NO
Involucramiento en el Trabajo	1	¿Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades?	X	
	2	¿Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa?	X	
	3	¿Los empleados cumplen con las tareas y actividades dentro de los tiempos establecidos?		X
	4	¿Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía?	X	

Ambigüedad (Conflicto) Rol	de	5	Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.		X
		6	¿Los empleados conocen la estructura organizacional en la empresa?	X	
		7	Los empleados conocen sus responsabilidades.		X
		8	¿Los empleados conocen sus tareas?	X	
		9	¿Los empleados tienen objetivos claros?		X
		10	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.		X
		11	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.	X	
Satisfacción Laboral		12	¿Existe un buen trabajo en equipo a nivel empresarial?		X
		13	¿Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal?	X	
		14	¿Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral?		X
		15	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.		X
		16	¿Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo?	X	
		17	¿La red de ventas está suficientemente motivada?		X
Experiencia la Fuerza Ventas	de de	18	¿Existe constante rotación de personal en nuestra fuerza de ventas?	X	
		19	¿los vendedores conocen las estrategias de venta de la competencia?		X

	20	¿Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes?	X	
Política Incentivos	21	¿La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado?	X	
	22	¿La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas?		X
	23	¿La empresa tiene una política de ascenso definida?		X
	24	¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?		X
Nivel Capacitación	25	¿La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo?	X	
	26	¿La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo?		X
	27	¿Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados?		X
	28	¿El equipo comercial recibe formación profesional de forma regular?		X
	29	¿La empresa tiene programa de capacitaciones comerciales y en general para el personal?		X
Orientación la Competencia	30	¿La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado?	X	
	31	¿La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria?		X
	32	¿El crecimiento de la empresa y sus productos es mayor al de la media del sector?		X
	33	¿La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores?		X
Coordinación Interfuncional	34	¿Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa?	X	

	35	¿Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir temas corporativos o internos de la empresa?		X
	36	¿Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa?		X
Cultura Organizacional	37	¿La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa?		X
	38	¿La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa?		X
	39	¿Los responsables del departamento tienen reuniones regulares con la fuerza de ventas?		X
	40	¿La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)?		X
Orientación al Valor del Cliente	41	La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes?	X	
	42	¿La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes?		X
	43	¿La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes?		X
	44	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados?	X	
	45	¿La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes?		X
	46	La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, ¿lealtad)?		X
	47	¿La empresa recopila constantemente información respecto a las preferencias de los consumidores?		X
Ética Empresarial	48	Los empleados no se involucran en problemas éticos.	X	
	49	¿Los empleados y cargos direccionales realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal?		X

	50	¿La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos?		X
	51	¿La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales?		X
	52	¿La empresa cuenta con un reglamento interno o código de ética?		X
Valor de la Marca	53	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.	X	
	54	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.	X	
	55	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.		X
Organización documental	56	¿Tiene establecido la empresa aspectos corporativos?		X
	57	¿La empresa posee una estructura documentada de los procesos?		X
	58	¿Se tiene el histórico de los cinco últimos años?	X	
	59	¿Se encuentra documentado el proceso de gestión comercial?		X
	60	¿Existe un buen sistema de control de ventas y vendedores?		X
	61	¿El proceso cuenta con formatos de control estandarizados?		X
	62	La empresa cuenta con un sistema de control de los clientes (hoja de vida, tarjetas maestras, y tableros de control), ¿seguimiento de los equipos?		X
	63	¿La empresa cuenta con indicadores de medición que garantice la eficacia, eficiencia, efectividad?		X

11.6 Descripción de recolección de la información

Después de especificar los ítems a evaluar y definir el formato de lista de control para los colaboradores de la empresa Dymedics Ltda, se estableció que el formato es aplicable para todo el personal de planta y el proceso de gestión comercial. La aplicación de la evaluación fue realizada de forma presencial o de campo teniendo en cuenta que el observador participo de forma artificial dentro de las instalaciones de la empresa y en horarios laborales en el mes de mayo del 2017.

La Tabla 3 muestra la ficha técnica elaborada para los métodos de recolección de datos del estudio.

Tabla 3 Ficha técnica de la investigación

Universo objetivo	Todo el personal que labora en la empresa Dymedics Ltda.
Tipo de entrevista	Listado de control
Fechas de recogida	1 de mayo - 29 de mayo 2017
Diseño de investigación	Investigación descriptiva por método de observación
Número de encuestas aplicadas	1

Fuente: Elaboración Propia

11.7 Informe de evaluación.

Tabla 4 Descripción informe de evaluación a la información

Elementos de evaluación	Numero de Ítem	Análisis de observación
--------------------------------	-----------------------	--------------------------------

Involucramiento en el Trabajo	1	El proceso de selección para los empleados busca que las características del perfil del postulante se ajusten a los requerimientos de la vacante, tomando en cuenta la experiencia comprobada y las habilidades a través de una entrevista personal, lo que facilita un mayor ajuste a las actividades del cargo
	2	Existe un compromiso personal al cumplimiento de las metas que sean asignadas de parte de la mayoría de los empleados dentro de la empresa.
	3	Se evidencia retrasos constantes en la entrega de equipos a los clientes en la unidad de mantenimiento. Estos se producen por factores como: la carencia de un documento de control y seguimiento interno de cada equipo, tiempos de ocio prolongados, la no programación en el requerimiento de insumos y la ineficiente comunicación con el cliente.
	4	Los empleados son conscientes de la influencia directa entre el cumplimiento interno con la imagen de la empresa hacia el cliente.
Ambigüedad (Conflicto) Rol	5	Los departamentos conservan un direccionamiento muy puntual según la dependía de los colaboradores.
	6	Los colaboradores conocen en esencia cada uno de los roles que desempeña todo el personal desde la gerencia hasta especialistas y asesores a pesar que la empresa no posea la estructura organizacional plasmada mediante un documento interno.
	7	A grandes rasgos, los empleados conocen las funciones que le fueron asignadas, sin embargo, se presentan inconformidades por sobrecarga de actividades y roles que pertenecen a otros cargos o dependencias.
	8	los empleados identifican con facilidad las tareas y actividades a ejecutar
	9	No se evidencia el planteamiento de objetivos a todos los cargos para asegurar un cumplimiento que garantice mayor productividad y rentabilidad a la empresa.
	10	La planificación no es utilizada con frecuencia y la empresa no muestra interés por definir una política que lo garantice.
	11	No se evidencia ningún documento como reglamento interno o código de ética, sin embargo, adoptan un criterio de responsabilidad, transparencia y compromiso.

Satisfacción Laboral	12	No se evidencia un trabajo en equipo sólido de parte de todos los funcionarios. Se fundamentan en el trabajo individual.
	13	Los empleados manifiestan que utilizan su trabajo como una herramienta de conocimiento y adquisición de experiencia.
	14	Se evidencia poco compañerismo en la colaboración de las actividades, además de diferencias personales entre algunos.
	15	Los funcionarios manifiestan que no sienten un apoyo moral y laboral de parte de sus jefes.
	16	La remuneración económica es un factor principal para el buen desempeño en las labores, todos los funcionarios están de acuerdo con la relación motivacional y los resultados
	17	Debido a la baja motivación se evidencia una alta rotación del personal comercial.
Experiencia de la Fuerza de Ventas	18	Se evidencia constante rotación.
	19	La práctica de venta se basa en la venta inmediata de productos o servicios sin tener en cuenta a la competencia.
	20	La evidencia arroja que la experiencia adquirida por el personal garantiza una mejor relación con el cliente y por tanto confianza.
Política de Incentivos	21	La asignación salarial es fija acorde al cargo y funciones desempeñadas
	22	Los colaboradores manifiestan que no son tenidos en cuenta al momento de presentarse vacantes que posibilitan ascensos. La empresa realiza convocatorias externas.
	23	No existen políticas de ascenso.
	24	La empresa no maneja incentivos ni remuneraciones adicionales al salario asignado
Nivel de Capacitación	25	Al momento de ingreso del personal nuevo la empresa asigna a un funcionario para que capacite y verifique el correcto desempeño en el cargo.

	26	Los empleados manifiestan no tener capacitaciones desde la capacitación de ingreso.
	27	Debido a que no reportan capacitaciones continuas no se puede evaluar con certeza la evaluación de herramientas.
	28	El equipo comercial manifiesta no tener formación específica de sus cargos.
	29	La empresa no cuenta con un programa de capacitación para su personal.
Orientación a la Competencia	30	La empresa se basa en cotizaciones y precios que sus competidores publican a través de las diferentes líneas de promoción como internet.
	31	No se evidencia datos históricos de estudios de mercadeo realizados anteriormente.
	32	La competencia se basa en el precio promedio de la competencia.
	33	Los empleados y administrativos manifiestan que no se realiza reuniones para evaluar las estrategias de su competencia.
Coordinación Interfuncional	34	La comunicación entre las dependencias ha garantizado el funcionamiento hasta ahora, sin embargo, se evidencia falencias en el cumplimiento hacia el cliente.
	35	Los colaboradores manifiestan que no existen reuniones entre departamentos para temas de decisiones corporativas ya que las decisiones son determinantes por parte de gerencia.
	36	
Cultura Organizacional	37	Los empleados y administrativos manifiestan que no se realiza reuniones para evaluar las estrategias de mercado en el que participa.
	38	No se evidencia datos históricos de estudios de mercadeo realizados anteriormente.
	39	Las reuniones que se presentan según manifiesta la fuerza comercial, son para validar los cierres de ventas más no de apoyo a la ejecución.
	40	No se evidencia desarrollo de sistemas que evalúen los cambios dentro del mercado específico de equipos médicos.

Orientación al Valor del Cliente	41	Existe un servicio de post-venta basado en la reparación y mantenimiento de equipos, aunque no se tiene la claridad y magnitud que abarca un servicio de post-venta que garantice mejores resultados.
	42	No se evidencia una cultura o planificación para realizar seguimiento a los clientes con la finalidad de crear fidelización.
	43	
	44	La empresa indica que está abierta a cualquier opinión del cliente, aunque no posea formatos de recepción como PQRS
	45	Se evidencia que no se trabajan bases de datos de forma efectiva para sacarle provecho a la investigación de preferencias, grado de satisfacción y lealtad de los clientes.
	46	
	47	
Ética Empresarial	48	Existen precedentes de exfuncionarios involucrados con problemas éticos. Aunque se lleva a cabo una mayor vigilancia para evitar casos similares no han tomado la decisión para la elaboración de un reglamento interno o código de ética.
	49	Todo el personal percibe un grado de insatisfacción al no presentar un compromiso de beneficio común. El equipo evidencia individualismo.
	50	No se evidencia la existencia de incentivos motivacionales o representativos de parte de la empresa a sus empleados.
	51	No existe una filosofía dentro de una política corporativa que se relacione con una medición de resultados.
	52	No se evidencia ningún documento como reglamento interno o código de ética.
Valor de la Marca	53	El reconocimiento de la empresa por su antigüedad y trayectoria genera confianza frente a los clientes
	54	
	55	

Organización documental	56	No se ha establecido claramente aspectos corporativos
	57	La empresa maneja algunos formatos contables dentro del marco legal más no de control interno
	58	Existe un histórico contable de los últimos 7 años
	59	No existen documentos.
	60	Se lleva un control de ventas a través de un consolidado en Excel.
	61	Se evidencia solo formatos de facturación
	62	Nunca se ha llevado un sistema de control
	63	Debido a que la empresa no ha recopilado información, no se ha aplicado ningún indicador de gestión.

12 Encuesta de servicio al cliente

El objetivo, más allá de profundizar en el perfil y comportamiento del cliente, es muy concreto: analizar su experiencia como usuario y, a partir de ahí, elaborar las estrategias de mercado y desarrollo de los productos y servicios más adecuados para aumentar su satisfacción.

Los clientes encuestados que dejaron de emplear tus servicios hace meses pueden decir qué salió mal y qué medida de acción se puede tomar para recuperarlos. Una encuesta de comentarios del cliente puede ser una buena herramienta para recibir información sobre el desempeño de los empleados y sobre cómo la función de cada colaborador está vinculada a la satisfacción de los clientes.

La encuesta fue diseñada a partir de 6 preguntas las cuales van enfocadas directamente a la experiencia de compra que han tenido o tuvieron en algún momento con Dymedics Ltda. Ofreciendo un panorama de percepción de la imagen de la empresa.

La encuesta presenta 4 conceptos de evaluación que son: (Bajo, Regular, Bueno y Excelente).

12.1 Formato de la encuesta

¿Como Califica Nuestro servicio?

Es importante para nosotros conocer su opinión con fin de brindarle el mejor servicio cada día

1. ¿Experiencia de servicio al cliente?

- ☐ Bajo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

2. ¿La entrega a tiempo del producto o servicio?

- ☐ Bajo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

3. ¿Profesionalismo de nuestro personal?

- ☐ Bajo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

4. ¿La experiencia de compra?

- ☐ Baja
- ☐ Regular
- ☐ Buena

5. ¿Calidad del producto o servicio?

- ☐ Baja
- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Excelente

6. ¿Comprensión de las necesidades de nuestros clientes?

- ☐ Baja
- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Excelente

12.2 Análisis grafico de la encuesta

GRAFICO 1¿Experiencia de servicio al cliente?



Fuente: Elaboración propia.

Acorde a las encuestas realizadas sobre una muestra de 60 personas se evidencia una calificación buena del 84,7%, un 8,5% regular y un 6,8% califica el servicio como excelente. El 8,5% de los encuestados corresponde a un equivalente de 5 personas insatisfechas con el servicio.

Para crear una buena experiencia de cliente, se debe empezar por conocer el perfil del consumidor. Conviene analizar todo el proceso por el que pasa el usuario desde que decide contratar nuestros servicios hasta que finaliza la transacción. Esto nos permitirá buscar nuevas oportunidades e incluir mejoras en el proceso.

GRAFICO 2¿La entrega a tiempo del producto o servicio?



Fuente: Elaboración propia.

Es de conocimiento común que la entrega y recepción de productos, para una empresa, es de suma importancia. Existen muchos costos asociados con una entrega tardía, costos que van desde multas o reducción en los pagos, hasta perder un cliente y todo su consumo. Con frecuencia sucede que las malas experiencias hacen que un cliente no vuelva a realizar compras, también se encargan de contarle a otros su mala experiencia lo que repercute en una mala fama para la empresa. Acorde al grafico podemos evidenciar una alta inconformidad que representa un 33.4% del total de los encuestados. Debe analizarse a profundidad la problemática por los tiempos de demora.

GRAFICO 3 ¿Profesionalismo de nuestro personal?



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta aplicada manifiesta un 15% de inconformismo de parte del profesionalismo del personal, lo que lo hace un factor preocupante ya que refleja un posible mal servicio en la atención, el no cumplimiento de lo pactado y la carencia de capacitación de parte de la empresa. Es necesario tomar acciones correctivas en forma inmediata ya que dichos factores bajan la confianza al buen nombre de la empresa y por consiguiente se verá reflejado en los resultados de ventas.

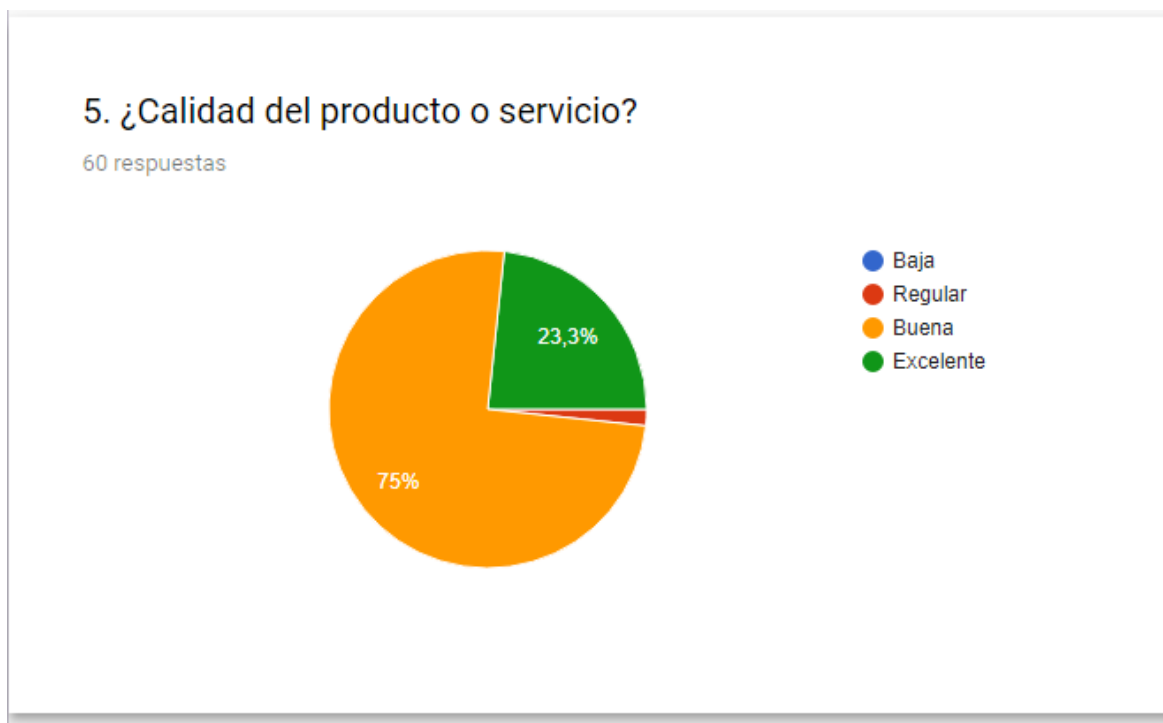
GRAFICO 4La experiencia de compra?



Fuente: Elaboración propia.

El 10% de los clientes encuestados manifiesta que no fue agradable la experiencia de compra, la experiencia del cliente puede ser el elemento que modifique por completo su relación con la marca y puede convertirse en la cuestión que haga que su posición oscile entre lo positivo y lo negativo.

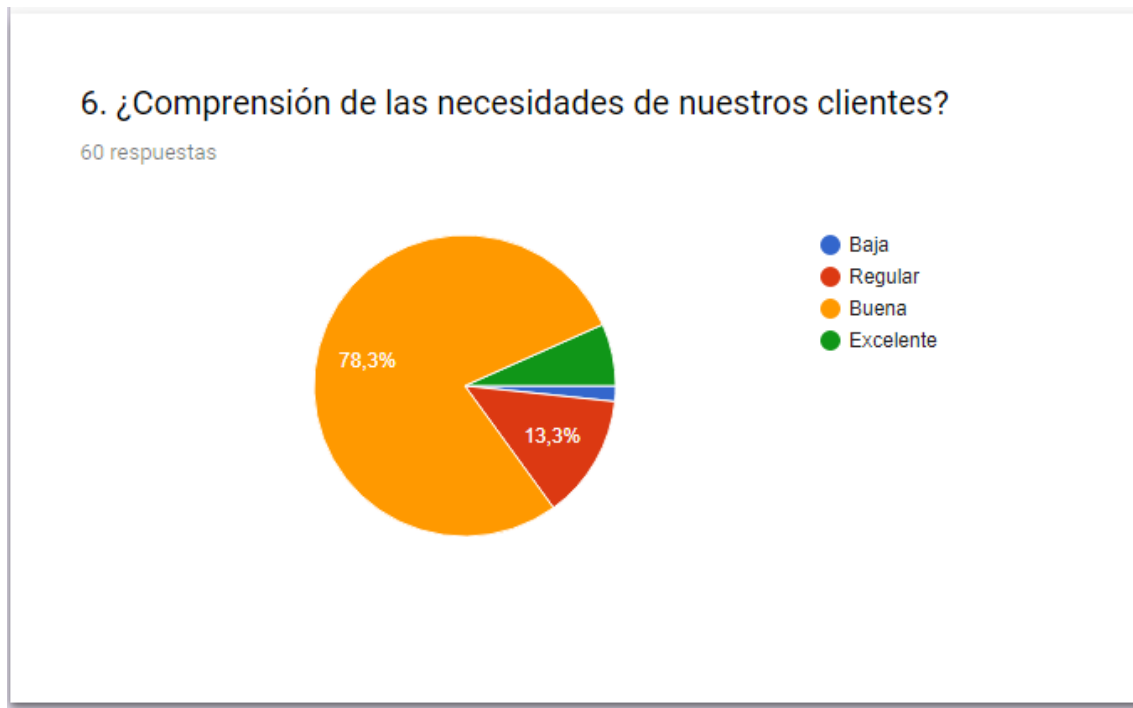
GRAFICO 5¿Calidad del producto o servicio?



Fuente: Elaboración propia.

La calidad del producto se encuentra bien posicionado frente al mercado, lo que crea garantía y confianza al cliente, solo 1 encuestado manifestó inconformidad, sin embargo, es fundamental realizar seguimiento a través de un servicio post-venta para recuperar la confianza del cliente y aprovechar oportunidades de negocio.

GRAFICO 6 ¿Comprensión de las necesidades de nuestros clientes?



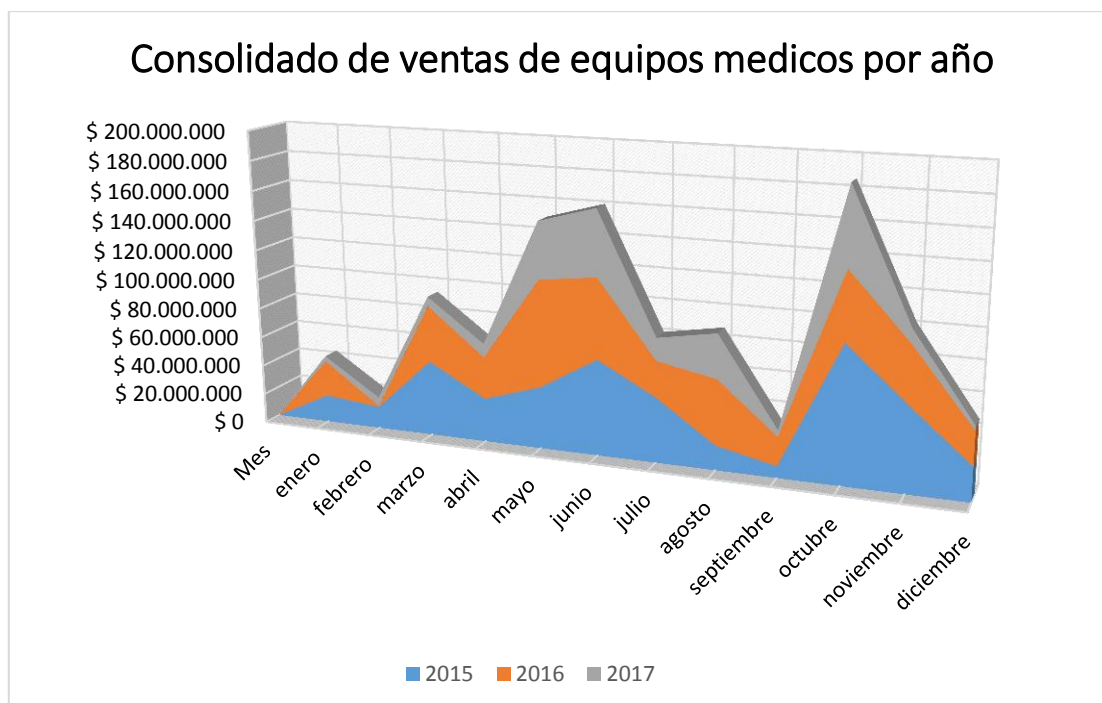
Fuente: Elaboración propia.

Es evidente la carencia de revisión del servicio al cliente en la empresa, ya que acorde a la gráfica un 15% de los encuestados manifiesta inconformidad al no sentirse escuchado o bien atendido. La pregunta del porque interesarse por el cliente, tiene una sola respuesta: para que nos revele sus necesidades y requerimientos a través de la conversación directa que establezcamos en este primer contacto y de esta manera podamos vender nuestra imagen, la de nuestro producto o servicio.

El vendedor debe intentar de brindar la información correcta y completa al cliente para evitar interpretaciones erróneas o distorsionadas, ya sea porque el cliente no escucho con claridad la explicación o porque tiene una percepción propia que no se ajusta a las características reales del producto o servicio que se le ha ofrecido.

12.3 Resultados y análisis de la información

GRAFICO 7. Grafica de consolidado de ventas en equipos médicos por año



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la gráfica encontramos la representación de ventas de equipos médicos correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. La grafica evidencia aparente crecimiento año tras año, sin embargo, los puntos de crecimiento entre los meses de abril a junio y septiembre a octubre son los meses más productivos según el comportamiento histórico. En otras palabras, nos damos cuenta que la productividad con comportamiento creciente solo ocupa un tercio del año y una baja productividad por 8 meses.

Las bajas ventas se deben a la baja demanda para la compra de equipos nuevos teniendo en cuenta que el mercado es limitado.

Tabla 5. Consolidado de ventas últimos 3 años

Consolidado de ventas equipos médicos por año			
Mes	2015	2016	2017
	\$	\$	\$
enero	18.560.300	24.311.100	3.661.980
	\$	\$	\$
febrero	14.724.100	644.000	6.166.630
	\$	\$	\$
marzo	50.640.200	37.902.720	6.383.370
	\$	\$	\$
abril	29.382.900	28.180.000	9.247.000
	\$	\$	\$
mayo	41.477.330	71.365.400	37.902.720
	\$	\$	\$
junio	64.000.250	53.569.100	44.077.660
	\$	\$	\$
julio	43.200.900	24.098.250	15.056.300
	\$	\$	\$
agosto	16.186.650	43.440.670	29.382.900
	\$	\$	\$
septiembre	7.766.400	18.991.570	4.444.310
	\$	\$	\$
octubre	90.760.000	45.010.460	51.382.290
	\$	\$	\$
noviembre	56.050.300	37.775.550	9.318.760
	\$	\$	\$
diciembre	22.608.200	22.147.990	3.199.810

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra las cifras reales de cierre de ventas por catálogo de productos discriminado por cada mes.

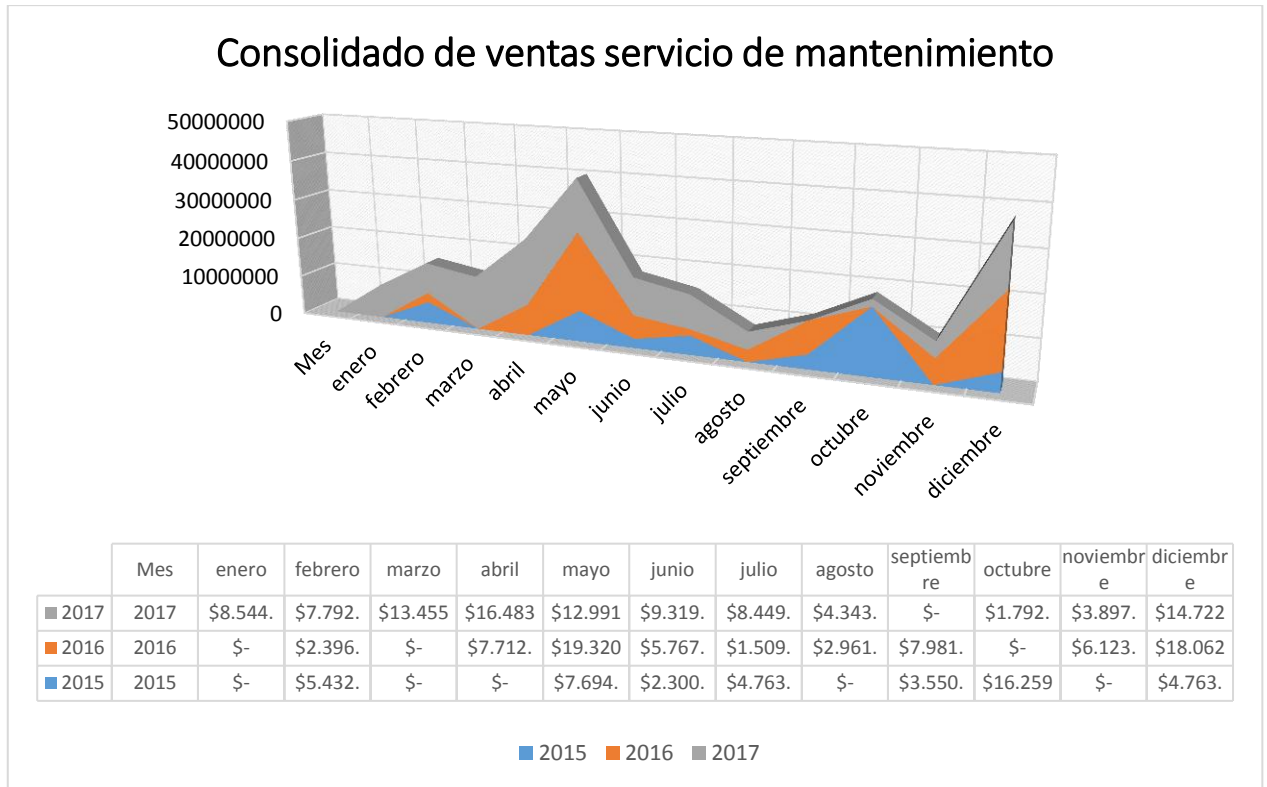
Tabla 6. Resumen de ventas promedio por mes

ventas brutas	\$ 455.359.545	\$ 407.438.826	\$ 220.225.747
ventas netas	\$ 160.159.545	\$ 112.238.826	\$ 60.722.450
promedio de ventas netas mensual	\$ 13.346.629	\$ 9.353.236	\$ 5.060.204

Fuente: Elaboración propia.

La disminución en las ventas acorde al comparativo por año evidencia una caída exponencial de ventas por catálogo basando el estudio en el promedio de ingresos por mes que percibe Dymedics Ltda. Hasta ahora.

GRAFICO 8. Consolidado de ventas anual por servicio de mantenimiento de equipos



Fuente: Elaboración propia.

La grafica indica el crecimiento en la facturación de servicio respecto a los anteriores dos años de un 35.6%.

Tabla 7. Consolidado de ventas servicio de mantenimiento

Consolidado de ventas servicio de mantenimiento			
Mes	2015	2016	2017
	\$	\$	\$
enero	-	-	8.544.200

			\$	
febrero	\$ 5.432.800	\$ 2.396.040	7.792.270	
	\$	\$		
marzo	-	-	\$ 13.455.750	
	\$			
abril	-	\$ 7.712.640	\$ 16.483.360	
mayo	\$ 7.694.220	\$ 19.320.030	\$ 12.991.500	
			\$	
junio	\$ 2.300.880	\$ 5.767.250	9.319.370	
			\$	
julio	\$ 4.763.920	\$ 1.509.270	8.449.870	
	\$		\$	
agosto	-	\$ 2.961.180	4.343.000	
septiembre	\$ 3.550.934	\$ 7.981.710	-	
		\$	\$	
octubre	\$ 16.259.680	-	1.792.520	
	\$		\$	
noviembre	-	\$ 6.123.780	3.897.510	
diciembre	\$ 4.763.920	\$ 18.062.420	\$ 14.722.130	

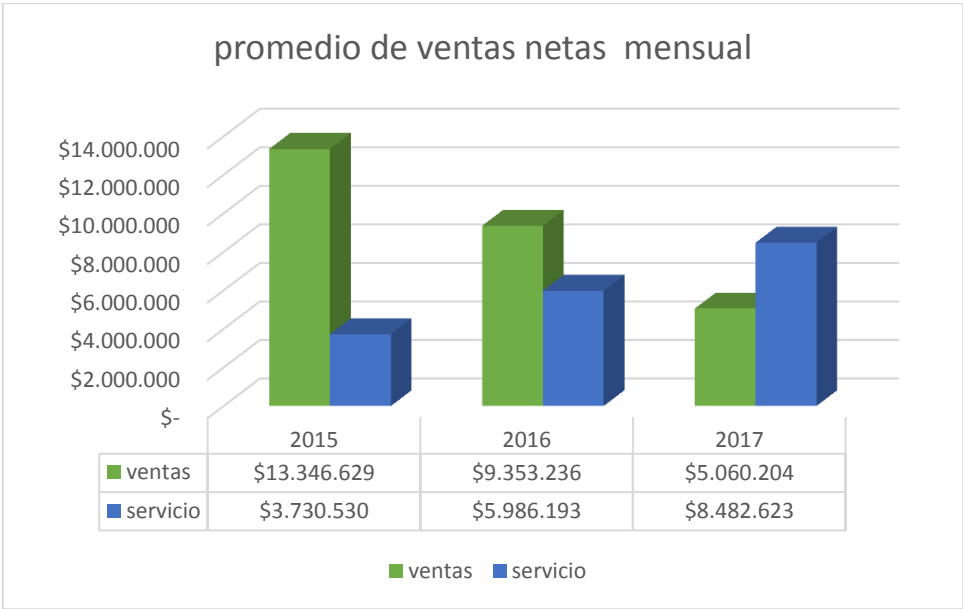
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8Resumen de ventas de servicio promedio por mes

ventas netas x año	\$ 44.766.354	\$ 71.834.320	\$ 101.791.480
promedio de ventas netas mensual	\$ 3.730.530	\$ 5.986.193	\$ 8.482.623

Las anteriores 2 tablas sugieren que, debido a la caída de ventas por catálogo, el mercado cobró dinamismo mostrando aumento en la unidad de servicio. Y apuntando a continuar en aumento. Es necesario realizar una proyección de ventas acompañado de un estudio a profundidad para determinar de forma argumentativa el considerar convertir la postventa como unidad principal del negocio.

Tabla 9Descripción grafica de resultados de las unidades de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Figura comparativa entre las dos unidades de negocio de Dymedics Ltda, la cual corrobora el análisis de las Tablas anteriores. La grafica nos induce a pensar la viabilidad de la modificación.

GRAFICO 9 Grafica representativa de cotizaciones y ventas efectivas



Fuente: Elaboración propia.

La grafica segmenta el análisis desde dos puntos de vista:

El primero respecto a la cantidad de cotizaciones realizadas durante el año 2015 y 2017 donde se evidencia una correcta gestión abarcando un rango máximo de 312 encuestas y convirtiendo en ventas efectivas el 31.4%. La tendencia debía mantenerse para el año 2017 pero la cantidad de cotizaciones disminuyen en un 78% lo que conecta con la alta rotación de personal comercial durante los últimos años.

13 PROPUESTA DE DISEÑO

Dentro de la propuesta de diseño se plantea dar una solución inicial con la estructuración del proceso de gestión comercial teniendo en cuenta las actividades y procedimientos que intervienen en el proceso.

Tabla 101.1 Propuesta de diseño

ORGANIZACIONAL EMPRESA	SERVICIO MANTENIMIENTO OPERATIVO	DE - POST-VENTA- COMERCIAL	ÁREA
Estructuración documental del proceso	Diseño de proceso de orden de	Planeación a programa de capacitación al personal	
Conexión de la política comercial, con la calidad del servicio		Estructuración documental del proceso	
Planeación a programa de capacitación al personal		Diseño de técnicas para la post-venta y fidelización de clientes	
BENEFICIOS DEL PLAN DE MANTENIMIENTO			
Control de la información	Mejora al cumplimiento de entregas	Aumenta la efectividad de cierres de venta	
mejora el trabajo en equipo	Mejora a los tiempos de entregas	Evidencia las necesidades del cliente a profundidad	
especializa al personal	Ordenar el proceso	permite plantear nuevas estrategias comerciales	
Mejora la calidad de ambiente laboral	Controlar los requerimientos de compra y pedidos	Fideliza a los clientes	
Facilita la medición de la información	Garantizar confianza de mantenimiento		
HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN			
Reglamento de control interno Manual de proceso gestión comercial Programa de capacitación al personal			

Fuente: Elaboración propia.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. A través de la investigación se logró identificar el proceso de gestión comercial en una forma estructurada y clara para identificar los puntos neurálgicos del proceso en general dando un punto de referencia objetivo para la toma de decisiones de los directivos. Es importante tener un panorama claro de forma intrínseca dentro de la organización que sirva de brújula a cada objetivo en equipo o individual, que se proponga la empresa.

2. Por medio del estudio realizado a los enfoques: organizacional, servicio operativo y servicio de post-venta se identifica con claridad la problemática por demoras, baja productividad del personal, la falta de control y la carencia de estrategias lo que conlleva a la insatisfacción del cliente y relación directa con la afectación financiera de la empresa. Es por eso, que el diseño plantea un sistema de control fundamental como lo es la orden de trabajo.

3. La planificación proporciona beneficios específicos, si se tiene en cuenta mejorar el clima empresarial, en el caso de que la organización de ventas participe por completo en el proceso; proporcionar dirección y enfocar los esfuerzos organizacionales, puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas; desarrollar estándares individuales y colectivos con los que pueda medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar “a tiempo”, El plan de diseño planteó un programa de capacitación al personal de la empresa que garantice la especialización, seguimiento, medición y evaluación de sus funciones y actividades para cada uno de los cargos de la empresa. De esta manera garantizar una política de calidad y comercial para el cliente interno y una excelente percepción final del cliente.

4. La planificación comercial se traduce en planes de marketing que contemplan las actividades reseñadas en el marco de un horizonte temporal. A su vez, es de necesidad señalar que la planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, entendiendo como tal el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles frente a ese entorno, y la selección de un

compromiso estratégico, entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

5. La planificación comercial es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la sociedad, etc., pudiéndose aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que se presenten y utilizar, de forma más efectiva, los recursos de los que se disponga. La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica, es el “desarrollo de un plan de marketing” para alcanzar los objetivos a mediano plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización.

6. Así mismo, calcular la demanda y pronosticar las ventas; determinar el tamaño y la estructura de la función de ventas. Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores y al personal en general; designar los territorios y cuotas de ventas; compensar, motivar y guiar la función de ventas; llevar a cabo el análisis del volumen de ventas, sus costes y sus utilidades; evaluar el funcionamiento del proceso de ventas y postventas; controlar la conducta ética y social de la función de ventas.

7. Esta visión requiere un desarrollo estratégico que permita conocer y segmentar el mercado para, posteriormente, desarrollar dichas acciones de fidelización. El objetivo es comprender qué quieren los clientes y de qué suelen quejarse a la hora de adquirir algún producto, además de conocer las diferentes herramientas existentes, para lograr fidelizarlos y comprender la importancia de gestionar, de forma adecuada, a todos ellos.

8. La implantación de un programa de fidelización interno de una empresa es, generalmente, complicada, tanto por su coste como por las elevadas implicaciones en recursos humanos y en medios que requiere su desarrollo. De ahí que cada vez más empresas recurran a programas de fidelización multisectoriales, programas con una infraestructura ya creada y donde compañías de diferentes sectores contribuyen con el mismo tipo de incentivo para agilizar la obtención de los premios de sus clientes.

15 RECOMENDACIONES

- Enfocar cada colaborador desde su cargo y funciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Crear estrategias de comunicación acertadas y estrechas entre cada departamento de la empresa.
- Crear una base de datos practica y completa que se deba actualizar en cortos plazos de tiempo con el objetivo de fidelizar a los clientes.
- Implementar el proceso de gestión comercial enfocado al servicio al cliente para ser mas eficientes y eficaces en cada uno de sus operaciones.
- Documentar histórico de ventas para realizar a futuro investigaciones y así poder detectar oportunidades para aumentar ingresos.
- Generar un pago de incentivos al personal de ventas y otro al personal operativo enfocado a las variables que le genera mas rentabilidad a la empresa, sin que la empresa afecte sus ganancias.
- Crear más estrategias de fidelización de clientes, que generen una relación estrecha con la empresa con un resultado de confiabilidad de ellos hacia la organización.
- Información real, Clara, acertada y con compromisos cumplimos para generar un nivel de satisfacción en el cliente al adquirir los bienes y servicios de la empresa.
- Realizar captación de clientes potenciales a través de las redes sociales(Facebook WhatsApp entre otras).

16 BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo Quijano, N. & Gast Villarreal, C. (2004). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos del área de mercadeo de una franquicia de tarjetas*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, D.C. 2004. Disponible en:
<https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/7213/tesis32.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Convenio Andrés Bello. (Formación de docentes en investigación educativa No. 4) ISBN 958-9089-18-6.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- García Martínez, R. C. (2015). *Metodología de la investigación, ciencias sociales*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Gutiérrez Tovar, E. (2016). *Competencias gerenciales. Habilidades, conocimiento y aptitudes*. Segunda edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Icontec Internacional NTC - ISO 9001:2015. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Cuarta actualización. Bogotá, D.C. Colombia.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Tercera edición. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C.: Colombia. Ecoe Ediciones.
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1996). *Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Onceava edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Núñez Garcés, D. A., Parra Cruces, M. S. & Villegas Pinuer, F. J. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez_g/pdfAmont/ec-nunez_g.pdf
- Schnarch Kirberg, A. (2017). *Marketing de fidelización. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Segunda edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.